

## بررسی تأثیر گسترش عملکرد کیفی روی عوامل کلیدی سازمان‌های خدماتی

دکتر ناصر فقهی فرهمند<sup>۱</sup>

### چکیده

در جهان امروز که سازمان‌ها در محیطی با تغییرات مداوم به حیات خود ادامه می‌دهند، هر کدام برای بقا و دوام خود به طریقی در تکاپو هستند. در این راستا مشتریان یا اربابان رجوع آن‌ها به عنوان علت وجودی و ادامه حیات سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است که جلب رضایت آنان از خطمشی‌های بسیار مهم و کارآمد برای تضمین بقای هر سازمانی می‌باشد. بدین جهت برخی از سازمان‌های خدماتی فعال با روش گسترش عملکرد کیفی یا QFD<sup>۲</sup> بررسی شدند زیرا امروزه مدیریت کیفیت برای سازمان‌هایی که خواستار حضور موفق و مداوم در بازارهای رقابتی هستند، حائز اهمیت است. در این پژوهش<sup>۳</sup> برای تحقق هدف تحقیق یعنی نظرسنجی از سازمان‌های خدماتی فعال، به بررسی این عنوان که گسترش کیفی عملکرد با عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی شامل کیفیت خدمات، ارزش خدمات، هزینه سازمان، تعرفه مناسب، زمان خدمات، رسیدگی شکایات، اطلاع‌رسانی به موقع، حمایت مشتریان و رضایت پرسنل تأثیر دارد، پرداخته شد. بدین منظور با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه تأثیر QFD بر روی عوامل کلیدی سازمان‌های خدماتی بررسی گردید. یافته‌ها عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی بعد از اجرای QFD را در حد مطلوب نشان داد و می‌توان با اطمینان ۹۵٪ ادعا کرد که بین اجرای QFD و عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی رابطه مثبتی وجود دارد. یعنی با اجرای QFD، عوامل کلیدی عملکرد افزایش یافته و هم‌چنین میزان همبستگی افزایش عوامل کلیدی عملکرد با اجرای QFD برابر ۵۸٪ شده است. البته با توجه به نتایج آزمون و دقت در سطوح معنی‌دار، تعدادی از گزینه‌ها نه تنها تفاوتی قبل و بعد از اجرای QFD نداشته بلکه برخی کاهش نیز داشته که از آن جمله می‌توان به کاهش کیفیت خدمات بانکی و رسیدگی به شکایات در بخش خدماتی لوکس اشاره کرد.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل کلیدی سازمان‌های خدماتی، گسترش عملکرد کیفی

<sup>۱</sup>. عضو هیأت علمی (دانشیار) گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

farahmand@iaut.ac.ir

<sup>۲</sup>. Quality Function Deployment

<sup>۳</sup>. این مقاله از طرح پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز که با استفاده از اعتبارات پژوهشی و حمایت مالی این دانشگاه به انجام رسیده، استخراج شده است.

## مقدمه

تولید خدمات در دنیای امروز چنان نسبت به چند دهه پیش دگرگون شده که دیگر روش‌های سنتی به هیچ وجه نمی‌تواند پاسخگوی نیاز نوین باشد. زیرا این دگرگونی‌ها سبب شده که صاحبان و اداره‌کنندگان بنگاه‌های اقتصادی با رقابت فشرده‌ای در سطح ملی و جهانی روبرو شوند و تلاش کنند تا در این رقابت نفس‌گیر نه تنها در ردیف پیشتازان باقی بمانند، بلکه موقعیت خود را بهبود بخشند (مک ناتون، ۱۳۷۸، ۱). امروزه با پیچیدگی روز افزون محصولات یا خدمات و عرضه آن‌ها در سطح بسیار گسترده، نمی‌توان از الگوهای گذشته پیروی نمود. سؤال این است که آیا راه‌حلی برای دریافت و تحلیل خواسته‌ها شده و ابزار مناسب برای کاهش میزان تغییرات محصول یا خدمت در فرآیند طراحی و عملیات و زبان مشترک آن چیست؟ پاسخ مناسب در استفاده مؤثر از روش QFD نهفته است و فلسفه اصلی استفاده از آن، لحاظ نمودن خواسته‌های کیفی در مراحل مختلف تکوین محصول یا خدمت می‌باشد. یعنی توسعه و ایجاد زبان مشترک بین واحدهای مختلف سازمان (الوانی، ۱۳۷۶، ۶۴) از جمله منافع با ارزش این روش می‌باشد که اغلب به واسطه عدم استفاده از چنین فرهنگ و زبان مشترکی، محصول یا خدمت نهایی طراحی شده با آن چه مورد نظر مشتری است، تفاوت می‌کند.

## گسترش عملکرد کیفی

بازارهای محصولات یا خدمات در سطح ملی و جهانی به طور روزافزونی در حال رقابتی شدن است (طاهری لاری، ۱۳۷۷، ۸۱ و عباس زادگان، ۱۳۷۸، ۲۹) و دوره عمر محصولات یا خدمات نیز به دلیل تغییر مداوم تکنولوژی و نیازهای مشتری در حال کوتاه شدن است. در چنین محیطی، سازمان حق انتخاب نخواهد داشت زیرا باید نیازهای مشتریان را پیش‌بینی و سعی کند تا آن‌ها را تأمین نماید (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸، ۹۵ و Bouchereau, 2000, p65)، مشتری یا ارباب رجوعی که به عنوان علت وجودی در ادامه حیات یک سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است (عالی بیگی، ۱۳۸۱، ۱۱۹ و فخمی، ۱۳۸۳، ۳۰) و جلب رضایت آن از خط‌مشی‌های بسیار مهم و کارآمد (فقهی فرهمند، ۱۳۷۹، ۱۹۴) برای تضمین بقای هر سازمان می‌باشد. جوران<sup>۱</sup> از پیشگامان مدیریت کیفیت فراگیر معتقد است که بدون مشتری، سازمانی وجود نخواهد داشت،

<sup>۱</sup> - Joran

سازمان‌ها مشتریان را دارایی‌های ارزشمندی می‌دانند و از تمام کارکنان خود می‌خواهند که برای راضی نگه‌داشتن و وفادار ماندن مشتریان تلاش نمایند (گریفین، ۱۳۷۴، ۵۸ و روستا و دیگران، ۱۳۷۷، ۶). تحقیقات بازاریابی (کاتلر، ۱۳۷۷، ۳۱۴) نشان داده که از دست دادن مشتریان به علت خدمات ضعیف و نادرست پنج برابر بیشتر از عواملی مانند قیمت و حتی کیفیت کالاها یا خدمات است (کرایبی، ۱۳۷۸، ۳). امروزه مدیریت و بازاریابی خدمات و رضایت مشتری از خدمات در امور گوناگون سازمان‌هایی نظیر بیمه، بانک، بهداشت و درمان، آموزش و پرورش و ... به طور جدی مطرح شده‌اند.

در این بررسی تلاش می‌گردد تا ضمن شناخت عوامل مؤثر در رضایت واحدهای ارائه‌کننده خدمات، اولویت عوامل مؤثر رضایت‌مندی (کورمن، ۱۳۸۴) شناخته شده و راهکارهای بهبود خدمات ارائه‌گردد چون مسئله اصلی تلاش در رسیدن به وضع مطلوب است تا مدیران را در راه رسیدن به ارائه خدمات مطلوب یاری نماید. البته برای تعیین مقادیر این هدف یعنی اندازه‌های عینی از ویژگی‌های محصول یا خدمت که در برآوردن خواسته‌های مشتری بیشترین تأثیر را دارد، باید امکانات تکنولوژیک را در نظر گرفت. زیرا هدف اصلی ارتقاء کیفیت در فرآیند عملیات، طراحی است تا باعث توسعه ابزارهای مختلفی گردد که شامل اهداف زیر می‌باشد (Lindsay, 2003, p124, yoji, 2003) و برایان هوران، ۱۳۸۱، ۹):

۱) تأمین کیفیت محصول یا خدمت از نظر فنی، عملکردی، امنیت و کارایی.

۲) تأمین رضایت مشتری با در نظر گرفتن خواسته‌ها و نیازهای خاص وی.

در واقع گسترش عملکرد کیفی (Khoo, 1996, p82 و Mazur, 2006, p87) به عنوان ابزار مدیریتی فرآیند تصویری ربط دهنده‌ای را فراهم می‌کند تا در سرتاسر فرآیند سازمانی روی نیازهای مشتریان تمرکز شود (Sullivan, 2005, p214).

این ابزار روش‌های ترجمه نیازهای مشتری به ویژگی‌های فنی مناسب را برای هر مرحله از چرخه عمر آماده‌سازی<sup>۱</sup> محصول، خدمت یا فرآیند فراهم می‌آورد تا به توسعه بیشتر مشتری محوری با کیفیت بالاتر کمک کند (Tan, 2002, p71).

کسب موفقیت در توسعه و بهبود خدمات موجود یا جدید آسان نیست و اگر چه کشف و اندازه‌گیری نیازها و خواسته‌های مشتریان یک موفقیت به نظر می‌آید ولی برای

<sup>1</sup> . Development Life cycle

دستیابی به نتایج، این یافته‌ها باید به اجرا در آیند. به هر حال مزایای QFD به صورت زیر قابل بررسی است (Glenn, 2004, p24 و حنیفی، ۲۰، ۱۳۸۲):

۱) مشتری مداری: تمرکز بر نیازهای اساسی مشتریان، استفاده از اطلاعات رقابتی بازار بر اساس نیازهای مشتریان (رستمی گومه، ۱۳۸۴، ۸۵ و فقهی فرهنگ، ۱۳۸۲، ۳۱۵)، بررسی، تحلیل و اولویت‌بندی منابع بر اساس خواست‌ها و نیازهای کیفی مشتریان، کاهش شکایات و افزایش رضایت مشتریان (Minor, 2004, p34 و رضائی، ۱۳۸۳ و رمضانیان، ۱۳۸۶، ۱۱).

۲) کاهش زمان اجرا: کاهش زمان توسعه محصول یا خدمت و معرفی مشکلات، اجتناب از بهبود غیرضروری آتی.

۳) توسعه گروه کاری: ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان، بهبود ارتباطات درون سازمانی، تعیین اقدامات در سطوح مشترک (رضائیان، ۱۴۱، ۱۳۸۵).

۴) تهیه مستندات: ایجاد ساختار اطلاعات، تطبیق دادن تغییرات با مستندات و تهیه چارچوبی برای تحلیل حساسیت.

برخی مطالعات نشان می‌دهد که نیاز به QFD برای دستیابی به دو هدف ایجاد شده که از مشتریان محصول یا خدمت آغاز و به سازمان‌ها ختم می‌شود و خروجی حاصل از فرآیند طراحی به کمک آن موجب کاهش شدید تغییرات مهندسی می‌شود (هوشیار، ۱۳۷۹، ۱۲۴ و Glenn, 2002, p85) و در صورتی می‌توان گفت که کیفیت خدمت و محصول به طور مؤثری بهبود یافته که مهم‌ترین نیازها ارضاء شود (احمدی، ۱۳۷۶). به هر حال در جهان متغیر امروزی، سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و نیاز استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی چه در زمینه عملیات جاری و چه به عنوان کمک برای تصمیم‌گیری روزافزون شده است. لذا اثربخشی و کارایی مطلوب تنها در سایه توجه اقتصادی و عقلایی بودن کارکنان و کاربرانی است که به عنوان جزیی موثر در تعیین‌کننده از این سیستم‌ها، محسوب می‌شوند (کورمن، ۱۳۸۴، ۳۵ و کبریایی، ۱۳۷۹، ۶۸). یک بررسی در شرکت ارج نشان می‌دهد که خدمات پس از فروش آن به خاطر تمایز نسبت به رقبا از مهم‌ترین عوامل ارتقاء اعتبار آن می‌باشد و رضایت مشتریان از هر یک از عوامل این خدمات در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود (افقهی نریمانی، ۱۳۸۴).

## عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی

سنجش عوامل مؤثر در افزایش رضایت با توجه به بازارهای رقابتی چنان اهمیت پیدا کرده که برای آن گسترش عملکرد کیفی با شنیدن صدای مشتری<sup>۱</sup> و تبدیل نیازهای واقعی آنان به ویژگی‌های محصول یا خدمت با روشی مدون و ساختار یافته به گردآوری نیازهای مشتری پرداخته می‌شود تا بر اساس آن و توانایی‌های سازمانی، به پاسخگویی به نیازها و خواسته‌ها پرداخته شود. در این راستا مهم‌ترین عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی را می‌توان چنین عنوان نمود (حاجی میرعرب، ۱۳۸۲، ۱۴، حنیفی، ۱۳۸۲، ۱۲۴، جعفری، ۱۳۷۹، ۵۸ و تریسی، ۱۳۷۵، ۱۱۵):

(۱) کیفیت خدمات: تمرکز بر نیازهای اساسی و استفاده از اطلاعات رقابتی بر اساس نیازهای مشتریان، بررسی، تحلیل و اولویت‌بندی منابع براساس خواسته‌ها و نیازهای کیفی خدمت‌گیرندگان.

(۲) ارزش خدمات: افزایش ارزش خدمات جدید قابل ارائه به خدمت‌گیرنده و کاهش تعداد دفعات رویارویی مشتریان و کارکنان سازمان با ایجاد امکاناتی جهت انجام درخواست‌های مشتری بدون مراجعه حضوری در یک دوره مشخص.

(۳) هزینه سازمان: تحقیقات نشان داده که امروزه از دست دادن مشتریان به علت خدمات ضعیف، نادرست و افزایش قیمت به طور جدی مطرح شده‌اند. در این رابطه شناخت عوامل مؤثر در افزایش قیمت خدمات و راهکارهای بهینه کاهش آن با بهبود خدمات ضروری است تا ارائه خدمات مطلوب با هزینه مناسب امکان‌پذیر باشد.

(۴) تعرفه مناسب: جمع تمامی ارزش‌هایی که خدمت‌گیرنده آن را با مزایا و منافع حاصل از استفاده از خدمات مبادله می‌کند و به عبارتی بهای مناسب خدمات دریافتی را می‌پردازد.

(۵) زمان خدمات: کاهش زمان ارائه خدمات مطابق با انتظارات خدمت‌گیرنده و مشخصات ارائه شده و اجتناب از اتلاف غیر ضروری فرصت‌های خدمت‌گیرنده.

(۶) رسیدگی شکایات: کاهش شکایات خدمت‌گیرندگان و افزایش رضایت آنان با درجه‌ای از خدمت که با انتظارات آنان و مشخصات ارائه شده تطبیق دارد.

(۷) اطلاع‌رسانی به موقع: بررسی عوامل مرتبط بر رضایتمندی خدمت‌گیرندگان بر اساس سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در سازمان از ضرورت‌های مهم محسوب می‌شود زیرا

<sup>۱</sup>- Voice of Customer

سازمان‌های امروزی پیچیده شده و نیاز استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی چه در زمینه عملیات جاری و چه به عنوان کمک برای تصمیم‌گیری روزافزون‌تر شده است. لذا اثربخشی و کارایی مطلوب در سایه اطلاع‌رسانی به موقع کارکنان و خدمت‌گیرندگان است.

۸) حمایت مشتریان: بررسی میزان رضایت‌مندی مشتریان به منظور بهبود کیفیت در ارائه خدمت نشان می‌دهد که در عصر حاضر مشتری یا ارباب رجوع به عنوان علت وجودی و ادامه حیات یک سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است و جلب ضایت آن از خطمشی‌های کارآمد برای بقاء هر سازمان می‌باشد.

۹) رضایت پرسنل: ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان، بهبود ارتباطات درون سازمانی، تعیین اقدامات در سطوح مشترک با افزایش رضایت‌مندی نیروی انسانی سازمان.

### متدولوژی پژوهشی

با توجه به اهداف این بررسی این سؤال مطرح می‌شود که آیا با QFD می‌توان نیازهای کیفی سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات را تأمین و آن‌ها را بهبود داد؟ از طرفی چون هدف هر سازمان، کسب درآمد یا جایگاه مناسب با جلب رضایت مشتریان می‌باشد (راتفورد، ۱۳۷۹، ۹۵ و فقهی فرهنگد، ۱۳۸۱، ۱۱۵ و مهرکیش، ۱۳۸۱، ۹۸) و چنین موقعیتی از عرضه خدمات حاصل می‌گردد، لذا این فرضیه قابل بررسی است که گسترش کیفی عملکرد با عوامل کلیدی عملکرد (ساعتچی، ۱۳۷۷، ۱۰۱، فدوی، ۱۳۷۷، ۲۱ و فقهی فرهنگد، ۱۳۸۴، ۴۱۵) سازمان‌های خدماتی شامل کیفیت خدمات، ارزش خدمات، هزینه سازمان، تعرفه مناسب، زمان خدمات، رسیدگی شکایات، اطلاع‌رسانی به موقع، حمایت مشتریان و رضایت پرسنل (بن هریسون، ۱۳۸۵، ۵۱ و ساعتچی، ۱۳۷۷، ۹۷) ارتباط دارد. بنابر این در این تحقیق، عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی به عنوان متغیر وابسته، گسترش کیفی عملکرد به عنوان متغیرهای مستقل، مقررات و شرایط محیطی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر، سطح پیاده‌سازی گسترش کیفی عملکرد به عنوان متغیر کنترل، شخصیت و مجموعه‌ای از رفتار مشتریان به عنوان متغیرهای مداخله‌گر مشخص شدند.

روش این تحقیق، میدانی و مطالعه اسنادی و نوع آن توصیفی است که در جمع‌آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه و پرسشنامه در سنجش عوامل کلیدی عملکرد استفاده شد (ساکاران، ۱۳۸۱، ۱۱۸، تریسی، ۱۳۷۵، ۵۴ و سرمد، ۱۳۸۳، ۴۲) تا پس از اجرای تکنیک QFD تأثیرات آن سنجیده شود. البته پس از مطالعات و مراجعه به اهل فن و کارشناسان خبره، نسبت به طراحی پرسشنامه اقدام که در آن به پاسخ‌های عالی (۱۰)، بسیار خوب (۸)، خوب (۶)، متوسط (۵)، ضعیف (۱) با هدف تشخیص وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری قبل و پس از اجرای تکنیک QFD، امتیاز منظور شد (حافظنیا، ۱۳۷۷، ۲۱۱، بست، ۱۳۷۶، ۱۸ و خاکی، ۱۳۷۸، ۶۷ و دلاور، ۱۳۷۳، ۹۶).

برای تعیین پایایی پرسشنامه مقدار آلفای کرونباخ  $\alpha = [J/(J-1)][(1 - (SJ2/S2))]$  با استفاده از نرم‌افزار SPSS برابر ۰/۸۳ محاسبه شد که در این فرمول J تعداد زیر مجموعه سئوالات پرسشنامه، SJ2 واریانس زیر آزمون Z ام و S2 واریانس کل آزمون است. با ارسال فرم‌های نظرسنجی به جامعه آماری از طریق پست الکترونیکی یا حضوری، داده‌های لازم دریافت و در تحلیل آن‌ها سعی شد متناسب با نوع متغیرها از تکنیک‌ها و استنباطات آماری نظیر میانگین، دامنه تغییرات، پراکندگی و مُد برای توصیف داده‌ها استفاده شود. همچنین متناسب با سطح سنجش گروه‌ها از آزمون همبستگی، آزمون رتبه‌ای ویلکاکسون<sup>۱</sup>، آزمون مک‌نمار<sup>۲</sup> استفاده شد.

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و تبدیل آن‌ها به اطلاعاتی برای سنجش این فرضیه که گسترش کیفی عملکرد با عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی شامل کیفیت خدمات، ارزش خدمات، هزینه سازمان، تعرفه مناسب، زمان خدمات، رسیدگی شکایات، اطلاع‌رسانی به موقع، حمایت مشتریان و رضایت پرسنل تأثیر دارد، از تکنیک‌ها و روش‌های آماری به همراه نرم‌افزارهای مناسب استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق واحدهای ارائه‌کننده خدمات فعال در استان آذربایجان شرقی بوده و از آن جایی که دسترسی به کلیه این واحدها مقدور نبود بر اساس دسترسی و امکان‌پذیری، چند مورد از آن‌ها در دو دوره قبل و بعد از اجرای QFD در جدول (۱) و

<sup>۱</sup>- Wilcoxon

<sup>۲</sup>- MacNemar

سپس نمونه‌ای از آن سازمان‌ها که مربوط به کلینیکی است که خدمات درمانی ارائه می‌دهد، در نمودار (۱) آورده شده است.

جدول (۱) نوع و سازمان خدماتی و میانگین ارزیابی قبل و بعد از اجرای QFD

ردیف	نوع خدمات	کیفیت خدمات	ارزش خدمات	هزینه سازمان	تعرفه مناسب	زمان خدمات	رسیدگی شکایات	اطلاع‌رسانی به موقع	حمایت مشتریان	رضایت پرسنل
		a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>	a <sub>4</sub>	a <sub>5</sub>	a <sub>6</sub>	a <sub>7</sub>	a <sub>8</sub>	a <sub>9</sub>
ارزیابی قبل از اجرای QFD	۱ درمانی	5.84	4.81	3.84	4.99	3.82	5.24	6.80	2.55	5.41
	۲ بانکی	6.94	8.14	5.81	6.81	5.14	4.21	6.98	6.35	6.24
	۳ بهداشتی	7.11	8.29	3.41	4.12	6.23	5.22	5.81	6.33	5.63
	۴ مهندسی	4.12	6.22	5.42	7.36	6.88	3.27	6.14	6.01	4.10
	۵ فرهنگی	7.49	7.91	4.92	5.21	4.90	7.21	6.32	6.37	6.81
	۶ غذایی	6.79	7.52	2.87	6.41	6.21	2.34	6.21	7.25	3.64
	۷ لوکس	8.54	5.81	6.81	6.78	6.30	7.54	7.24	3.80	8.14
	۸ بازرگانی	4.87	5.94	6.11	8.22	3.27	4.73	3.54	3.51	3.55
ارزیابی بعد از اجرای QFD	۱ درمانی	7.52	5.87	5.81	5.81	4.69	6.33	7.35	3.67	6.49
	۲ بانکی	6.35	7.64	6.01	6.89	5.69	4.73	7.21	7.05	7.81
	۳ بهداشتی	7.65	9.25	3.45	5.69	6.39	7.64	7.61	7.84	5.98
	۴ مهندسی	6.84	7.99	6.33	7.45	7.93	4.86	7.82	7.22	7.28
	۵ فرهنگی	7.38	8.78	5.21	4.56	5.22	6.35	7.41	6.12	7.50
	۶ غذایی	7.88	8.37	3.86	6.58	7.19	4.81	7.29	8.59	4.25
	۷ لوکس	8.13	6.82	6.94	6.52	6.97	7.38	8.33	4.23	8.25
	۸ بازرگانی	7.36	7.66	6.82	8.69	7.65	6.97	6.87	4.60	4.99



نمودار (۱) کلینیک خدماتی درمانی و میانگین ارزیابی قبل و بعد از اجرای QFD (نمونه)



با توجه به فرضیه این بررسی که در آن  $(H_0)$  عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی سیستم خدمات قبل و بعد از اجرای QFD متفاوت نیست و  $(H_1)$  عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی سیستم خدمات قبل و بعد از اجرای QFD متفاوت است، در سطح معنی‌داری  $0.05$  و با اطمینان  $95\%$ ، فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود. لذا نتایج حاصله نشان می‌دهد که عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی را بعد از اجرای QFD در حد مطلوب نشان می‌دهد.

از آن جایی که سطح معنی‌دار آزمون مک نمار برابر  $0.042$  می‌باشد لذا می‌توان با اطمینان  $95\%$  ادعا کرد که بین اجرای QFD و عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی رابطه معنی‌داری وجود دارد و این که آیا این رابطه مثبت است یا نه، می‌توان گفت که این رابطه مثبت بوده یعنی با اجرای QFD، عوامل کلیدی عملکرد افزایش یافته و همچنین میزان همبستگی افزایش عوامل کلیدی عملکرد با اجرای QFD برابر  $58\%$  شده است. البته با توجه به نتایج آزمون و دقت در سطوح معنی‌دار، تعدادی از گزینه‌ها نه تنها تفاوتی قبل و بعد از اجرای QFD نداشته بلکه برخی کاهش نیز داشته که از آن جمله می‌توان به کاهش کیفیت خدمات بانکی و رسیدگی به شکایات در بخش خدماتی لوکس اشاره کرد.

## نتایج

فرهنگ حاکم بر عصر ما، فرهنگ ارزیابی است، فرهنگی که نتیجه تغییرات اجتماعی و اقتصادی می‌باشد. اعتقاد به این که خدمات به اندازه کافی خوب است، نباید موجب شود که یک سازمان به بهبود بخشی یا چالش درونی خود نپردازد زیرا ادامه

بهبود بخشی یا پیشرفت، راهی است برای زندگی و اصل رضایت استفاده‌کنندگان، اصلی که مقبولیت جهانی و عام دارد.

هر سازمانی برای بقاء حیات و موفقیت ناچار به انجام تغییرات در نحوه ارائه خدمات می‌باشد و سازمان با پرداختن به اصلاح و یا تغییر کلیدی عملکرد به طور فزاینده امکان افزایش میزان رضایت‌مندی سازمان و در نتیجه آن افزایش رضایت‌مندی مشتریان خود با اتخاذ تصمیم‌های مناسب بتواند جایگاه مناسبی در محیط فعالیت خود در راستای رسالت مربوطه گام‌های مؤثری بردارد. در این راستا با توجه به این بررسی نتایج حاصله نشان می‌دهد که عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی بعد از اجرای QFD در حد مطلوب خواهد شد. به عبارتی می‌توان با اطمینان بالایی ادعا کرد که بین اجرای QFD و عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی رابطه معنی‌داری وجود دارد یعنی با اجرای QFD، عوامل کلیدی عملکرد افزایش یافته و هم‌چنین میزان همبستگی افزایش عوامل کلیدی عملکرد با اجرای QFD نسبتاً بالا است.

### پیشنهادات

سنجش عوامل مؤثر در افزایش رضایت با توجه به بازارهای رقابتی چنان اهمیت پیدا کرده که برای آن گسترش عملکرد کیفی با شنیدن صدای مشتری و تبدیل نیازهای واقعی آنان به ویژگی‌های محصول یا خدمت با روشی مدون و ساختار یافته به گردآوری نیازهای مشتری پرداخته می‌شود تا بر اساس آن و توانایی‌های سازمانی، به پاسخگویی به نیازها و خواسته‌ها پرداخته شود. در این راستا بر اساس نتایج حاصله که عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی بعد از اجرای QFD در حد مطلوب خواهد شد و بین اجرای QFD و عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی رابطه معنی‌داری وجود دارد پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های خدماتی به عوامل کلیدی عملکرد از قبیل کیفیت خدمات متمرکز بر نیازهای اساسی و استفاده از اطلاعات رقابتی بر اساس نیازهای مشتریان، افزایش‌دهی به ارزش خدمات جدید، مدیریت هزینه سازمان با افزایش قیمت خدمات و راهکارهای بهینه کاهش آن برای ارائه خدمات مطلوب با هزینه مناسب، تعیین تعرفه مناسب خدمات، کاهش زمان ارائه خدمات مطابق با انتظارات خدمت‌گیرنده، کاهش شکایات خدمت‌گیرندگان و افزایش رضایت آنان، بررسی عوامل مرتبط بر رضایت‌مندی خدمت‌گیرندگان بر اساس سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، حمایت مشتریان

با بررسی میزان رضایت‌مندی آنان به منظور بهبود کیفیت در ارائه خدمات، ترویج فرهنگ کار گروهی در سازمان با بهبود ارتباطات درون سازمانی، استفاده از نظام ارزیابی مکرر خدمات سازمانی و ایجاد کمیته‌های مشاوره و بازاریابی در اتاق‌های فکر با توانمندسازی منابع انسانی و اجرای QFD در سطح وسیع سازمان عملکرد سازمانی را ارتقاء بخشند.

---

---

## References

Abbas Zadegan, M. (1999). Management of Unrestrained Organizations. *Tadbir Magazine*, 96, 25-33, (In Persian).

Afghahi Narimani, A. A. (2005). Investigating the Effect of After Sales Services Factors on the Customer Satisfaction with the Manufacturing Company of Arj. Master's Thesis, Rasht: Islamic Azad University, (In Persian).

Alii Beigi, F. (2002). Investigating and Recognizing the Factors Affecting the Satisfaction of Subscribers of the Cellular Network and Determining Their Priority in the East Azarbaijan Telecommunication Company. Master's Thesis, Tabriz: Islamic Azad University, (In Persian).

Alwani, M. (1976). *Public Administration*. Tehran: Ney Publication, (In Persian).

Ahmadi, A. (1997). Prioritizing Customers in QFD. Master's Theses, Isfahan: Isfahan University, (In Persian).

Bast, J. (1997). *Research Methods in Educational and Behavioral Sciences*. translated by: P. Sharifi, Tehran: Groves Publishing House, (In Persian).

Ben Harrison, C. (2006). *Improving Employee Productivity*. Translated by: Sh. Mirzaee, Tehran: Terme Publishing, (In Persian).

Bouchereau Vivianne and Rowlands Hefin (2000), *Methods and techniques to help quality function deployment (QFD), Benchmarking: An International Journal*, pp 35-72.

Corman, A. (2005). *Industrial and Organizational Psychology*. Translated by: H. Shokrkon, Tehran: Roshd Publishing, (In Persian).

Delawar, Ali (1973). *Theoretical and Practical Foundations of Research in the Humanities and Social Sciences*. Tehran: Roshd Publishing, (In Persian).

Fadoi, A. (1998). *Ergonomics and Productivity*. *Tadbir Magazine*, 86, (In Persian).

Faghahi Farahmand, N. (2002). *Dynamic Management of Organization*. Tabriz: Forouzes Publication, (In Persian).

Faghahi Farahmand, N. (2003). *The Management of the Organization*. Tabriz: Forouzes Publication, (In Persian).

Faghahi Farahmand, N. (2005). *Strategic Management of Organization*. Tabriz: Forouzes Publication, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2009). *Formulation of the Strategic Plan of the Organization*. Tabriz: Forouzes Publication, (In Persian).

Fakhimi, F. (2004). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Hastan Publishing, (In Persian).

Glenn H.Mazur (2002), The application of QFD to Design a course in TQM at Michigan university , QFD Institute, USA, pp 49-89.

Glenn H.Mazur (2004), Japan Business Consultants, the Symposium on Quality Function Deployment, June.

Griffin, M. (1995). Organizational Behavior. Translated by: M. Alvani & Gh. Memarzadeh, Tehran: Pearl Publication, (In Persian).

Hafzania, M. R. (1998). An Introduction to the Method of Research in the Humanities. Tehran: Samt Publication, (In Persian).

Haji Mirarab, S. M. (2003). QFD Voice and QFD. Tehran: Automotive Industry, (In Persian).

Hanifi, J. (2003). Designing QFD Model for Tabriz Petrochemical Industries. Master's Thesis, Tabriz: Islamic Azad University, (In Persian).

Hoshyar, M. (2000). QFD Interaction and Other Quality Management Methods. Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).

Huran, B. (2002). QFD in Services. Translated by: A. Yazdanpanah, Tehran: Government Education Management Center, (In Persian).

Jafari, A. M. (2000). QFD Case Study in Household Refrigerator Construction Plant. Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).

Katler, P., & Gary, A. (1998). Principles of Marketing. Translated by: B. Forouzandeh, Tehran: Testing Institute, (In Persian).

Kebriyaei, T. (2000). Investigating Related Factors on the Satisfaction of End Users. Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).

Khaki, Gh. R. (1999). Research Methods in Management. Tehran: University of Tehran Publication, (In Persian).

Khoo L.P. and Ho N.C. (1996), Framework of a fuzzy quality function deployment system, International Journal of Production Research, pp 72-94.

Lindsay William M (2003), The Management and control of quality, South- Western College Publishing, pp 110-142.

Mazur, H (2006), QFD ([www.qfdi.org](http://www.qfdi.org))

Mehrkish, M. E. (2002). Assessment of the Degree of Satisfaction of Electric Power Subscribers to Improve the Quality of Service in Sabzevar Electricity. Master Thesis, Tehran: Tehran Industrial Management Organization, (In Persian).

- 
- Minor Michael S. (2004), *Consumer Behavior: A Framework*, Prentice- Hall, p34.
- Naton, M. (1999). *The Basics of Marketing Research*. Translated by: B. Sanati, Tehran: Mobaleghan Publication, (In Persian).
- Ratford, R. (1997). *Production and Operations Management*. Translated by: H. Nouri & D. Davari, Tehran: Industrial Management Organization, (In Persian).
- Rezaeian, A. (2006). *Organizational Management and Behavior*. Tehran: Tehran University Publication, (In Persian).
- Ramezani, A. (2007). *Development of Quality Performance*. Iran Khodro Journal, 8-19, (In Persian).
- Rostami Gomeh, A. (2005). *Factors Affecting on the Users' Satisfaction with Continuous Services of Informational Units of Central Libraries of Tarbiat Modares University and Tehran University*. Master's Thesis, Tehran: Tarbiat Modares University, (In Persian).
- Rosta, A., & Abdolhamid, E. (1998). *Marketing Management*. Tehran: Samt Publication, (In Persian).
- Saatchi, M. (1998). *Productivity Psychology*. Tehran: Nashr Publishing, (In Persian).
- Sakaran, U. (2002). *Research Methods in Management*. Translation by: M. Saabi & M. Shirazi, Tehran: Center for Management of Public Administration, (In Persian).
- Sarmad, Z., Bazargan, A. & Hejazi, E. (2004). *The Method of Research in Behavioral Sciences*. Tehran: Aqah Publication, (In Persian).
- Sullivan L.P. (2005), *Quality Function Deployment, Quality Progress at Michigan University, QFD Institute, USA*, p 214.
- Taheri Lari, M. (1998). *Management of Organizational Transformation*. Tehran: Derakhshesh Publication, (In Persian).
- Tan K.C. Xie M. (2002), *Innovative Product Development Using Kano's Model and QFD*, *European Journal of Innovation Management*, pp 68-79.
- Tracy, M., & Freddouzir, M. (1996). *Leading Market Leadership*. Translated by: A. Rezaeijad, Tehran: Rasa Cultural Services Institute, (In Persian).
- Yoji Akao (2003), *QFD Past, present, and future*, *International symposium on QFD*.